

## **Nástin strategického záměru vzdělávací a tvůrčí činnosti fakulty kandidáta Stanislava Škapy na funkci děkana Fakulty podnikatelské**

**Vážené kolegyně a kolegové, studentky a studenti, dámy a pánové,**

Dovoluji si vám předložit nástin strategického záměru vzdělávací a tvůrčí činnosti fakulty na následující 4 roky s cílem ucházet se o zvolení za kandidáta na funkci děkana Fakulty podnikatelské, Vysokého učení technického v Brně.

Před tím, než vás seznámím s nástinem strategického záměru, mi nejdříve dovoluji, abych se krátce představil. Na VUT v Brně jsem nastoupil jako student v roce 1993 a to na tehdejší Fakultu elektrotechniky a informatiky, kde jsem absolvoval bakalářská studia. V roce 1996 jsem pokračoval v magisterském studiu na Fakultě podnikatelské, a to ve st. prg. Řízení a ekonomika podniku. Po absolutoriu jsem započal svou vědecko-výzkumnou karierní dráhu, a to v rámci doktorských studií na Fakultě podnikatelské. V té době jsem zde také obdržel nabídku nastoupit do stálého pracovního poměru. Za dobu svého působení na fakultě a potažmo na VUT, jsem postupně nabýval zkušenosti na různých pracovních pozicích, a to včetně pozice děkana po dobu 2 volebních období - v letech 2012 až 2020.

A nyní mi dovoluji přejít k obsahu vlastního nástinu strategického záměru pro příští funkční období, který v sobě odráží mé dřívější získané zkušenosti s řízením fakulty a zohledňuje také stav vnitřního prostředí a vnějšího okolí.

V tomto předkládaném nástinu strategického záměru je reflektováno mé přesvědčení, že po více než třiceti letech od svého založení je fakulta v prostředí, které je v mnoha ohledech velmi odlišné a hlavně se dynamicky mění. Domnívám se, že zdroje svého předchozího růstu jsou již vyčerpány, a reagovat na změny již nestačí. Je třeba proaktivní přístup a vrátit fakultě roli toho, kdo určuje trendy, to je mou hlavní motivací.

### **Ve vzdělávací činnosti**

Abychom i nadále byli konkurenceschopnou fakultou a naplnili vizi fakulty, je nutné reagovat na změny ve vnějším prostředí, reflektovat měnící se požadavky ekonomiky a trhu práce. Většina stávajících st. prg. realizovaných na fakultě, má platnou akreditaci do roku 2028 či 2029 a bude nutné brzy rozhodnout v jaké šíři, ale i hloubce bude fakulta nabízet své st. prg.

Domnívám se, že se fakulta musí cíleněji zaměřit na poskytování ekonomicko-manažerských st. prg., které reagují na společenské trendy a aktuální problémy v průmyslu, a to v kontextu poptávky na českém i zahraničním trhu, s využitím potenciálu VUT. Je nutné si uvědomit, jaké oblasti jsme schopni pokrýt z pohledu lidských zdrojů (garantování st. prg. i předmětů, zajištění cvičení), a to i s aspektem ekonomické efektivity realizace st. prg., včetně zodpovědnosti si otázky, kolik studentů má studovat na fakultě?

Při návrhu, či reakreditacích st. prg. zohledňovat moderní trendy a i unikátní přístupy ve výuce, které umíme vytvářet a rozvíjet, s vazbou na výzkumné a tvůrčí aktivity fakulty, resp. university. Konkrétně spatřuji šanci využití poznatků a zkušeností z řešení projektu NPO „Transformace formy a obsahu vzdělávání na VUT v Brně“, nejen při procesu reakreditací st. prg.

Chci více podpořit mezioborovost studijních programů ve spolupráci s ostatními fakultami VUT, zejména na magisterském stupni. Na základě průzkumů VUT od zaměstnavatelů a od absolventů je

žádáno univerzální/holistické zaměření s důrazem na ekonomické znalosti v kombinaci s manažerskými dovednostmi doplněnými o další nezbytné kompetence vnímané jako tzv. měkké dovednosti.

Výzvou, před kterou stojí nejen Fakulta podnikatelská, je snížení studijní neúspěšnosti zejména v zahajovaných ročnících. Zavedení cílených opatření, jako je mentoring, koučink, rozvoj blended learningu, digitální podpory, doučování prostřednictvím studentů z vyšších ročníků povedou k efektivnějšímu studijnímu procesu a snížení počtu studentů, kteří studium nedokončí. Kvalitní výstavba studijního programu také napomůže snížení studijní neúspěšnosti.

Ambicí fakulty musí být získání mezinárodních akreditací a certifikací, nejprve pro vybrané studijní programy (JD/DD) a poté celé fakulty. Tuto ambici vnímám jako prioritní úkol pro následující období. Do kurikula bude třeba ve větší míře včleňovat předměty a přednášky vyučované v angličtině, primárně zahraničními akademiky, postdoktorandy nebo hostujícími profesory.

Nazýváme se Fakultou podnikatelskou. Oblast podnikání a podnikatelství je pro nás jedním z nosných témat. Výhodou pro nás je nejen to, že je trend rozvoje podnikatelských kompetencí aktuálním tématem na úrovni rozvoje vzdělávání na národní i mezinárodní úrovni, a stává se klíčovým aspektem chování všech univerzit. Před několika lety jsme akreditovali studijní program, který má unikátní systém vzdělávání, mimochodem prakticky jako jedni z prvních v rámci ČR, který se stal zdrojem inovací změn ve výuce a současně na něj navazuje řada aktivit rozvoje podnikatelských dovedností zabezpečovaných naší fakultou napříč VUT. Tuto oblast musíme dále rozvíjet a těžit z jedinečného know how, které máme.

### **Věda a výzkum, tvůrčí činnost**

Tvůrčí činnost má na naší fakultě své nezastupitelné poslání. Již na jaře 2025 bude Fakulta podnikatelská procházet 5 letým hodnocením v rámci metodiky M17+. Fakulta musí přispět v rámci souhrnného škálování k posunu hodnocení VUT z B do A. Již stávající vedení podniklo kroky, abychom v hodnocení prokázali progres. Je zřejmé, že bude nutné opustit striktní sledování oboru FORD 5.2., v rámci pilíře M2 se zaměřit na umístění článků do Q1-Q3 dle AIS, tak abychom lépe vystihli výsledky, které jsou v rámci metodiky hodnoceny. Toto bych rád reflektoval v motivačních nástrojích a pravidlech rozpočtu. V rámci M3 posílit aplikovaný výzkum, transfer znalostí, mimofakultní interakci s aplikační sférou a dobře vykázat spolupráci s ostatními partnery, která má i jiný než ekonomický dopad. Relevantní kritéria M17+, resp. kritéria připravované metodiky „M24/25+“ musí být implementována do pravidel rozpočtu.

Chci podpořit stávající, a dále rozšiřovat kontakty se zahraničními institucemi a zvýšit podíl zahraničních projektů a to zpočátku i prostřednictvím obnovy partnerství se spřátelenými fakultami v zahraničí, a zejména využít mezinárodního konsorcia EULIST.

Jednou z cest, jak podpořit výzkumný, tvůrčí potenciál fakulty je využití potenciálu VUT a systematicky rozvíjet mezioborový výzkum ve spolupráci s ostatními fakultami či součástmi VUT.

Pro dosahování nadprůměrných/excelentních výsledků bude třeba posílit finanční zdroje pro tvůrčí činnost. Cílem je nespolehat se na institucionální podporu, ale získat externí prostředky nejen pro tvůrčí činnost. Je nezbytné posílit informační a projektovou podporu prostřednictvím posílení kvalitních lidských zdrojů a poskytnout odpovídající servis navrhovatelům projektů ve fázi přípravy i realizace projektů.

Důležitou stránkou presentace fakulty a jejich výsledků je pořádání vědecké konference, v rámci níž by mělo docházet k nalézání témat pro společné mezinárodní projekty. Současně s tím rozvíjet

prestiž mezinárodních konferencí a workshopů studentů doktorského studia na fakultě (nejlépe ve spolupráci se zahraničními partnerskými univerzitami), a navázat výsledky na výstupy, které budou publikovány v časopise Trendy ekonomiky a managementu.

### **Doktorská studia**

V oblasti doktorského st. prg. zamýšlím přistoupit k jeho reakreditaci a to zejména na základě zpětné vazby od absolventů tohoto st. prg., školitelů, výsledku hodnocení toho st. prg., včetně MEP, a dále se zohledněním připravované metodiky M24/25+ a dopadů novely VŠ zákona.

Právě reflexe novely VŠ zákona v oblasti DSP bude mít kardinální dopad na financování doktorských studií, jejich počty, na požadavky na studenty DSP a jejich školitele – vznik standardů školitele, standardů doktoranda, včetně záměru uskutečňování kombinované formy DSP v režimu průmyslových doktorátů s cílem posílit efektivitu a relevanci studia tím, že budou vznikat aplikované výsledky ve spolupráci s aplikační sférou v rámci témat po kterých je poptávka.

Tyto změny se musejí zrcadlit již v procesu přijímacího řízení, a neopomíjet zahraniční studenty. Bude potřeba zapojit studenty DSP do externích výzkumných projektů a již v návrhu projektů počítat s jejich účastí. Musíme zvýšit úsilí v akvizici zahraničních doktorandů, a kriticky si prověřit skutečnost/tezi, že zahraniční doktorandi musí platit za toto studium.

V rámci zahraničních stáží studentů DSP zajistit jejich výjezd na renomovaná pracoviště, aby studenti DSP v rámci stáže pracovali na konkrétním výstupu s mezinárodním autorským kolektivem – reflexe v hodnocení jejich studia.

### **Oblast zahraniční spolupráce**

Od počátku své existence byla fakulta velmi výrazně zaměřena na mezinárodní spolupráci. V současnosti se bohužel už dávno nemůže pyšnit hrdým označení „nositel internacionalizace“ na VUT. V tuto chvíli nemáme žádný JD/ DD program. Současně však máme na čem stavět. Máme aktivní jeden studijní program v angličtině na každé úrovni vzdělávání. Rozsah individuální zahraniční spolupráce našich pedagogů je poměrně působivý.

Nebudeme respektovanou fakultou na mezinárodním poli, pokud nezískáme, nejlépe jako fakulta, mezinárodní akreditaci. To spatřuji jako primární cíl v této oblasti.

Chci podpořit mezinárodní klima na fakultě, a to jak s využitím stávajících nástrojů a mobilityních programů, tak zejména s využitím mezinárodních projektů na podporu zejména incomingu. Je potřeba aktualizovat a propojit jazykové verze www stránek fakulty/VUT, a ve spolupráci s VUT/rektorátem zkvalitnit a inovovat zahraniční propagační a marketingové aktivity fakulty.

Fakulta má jedinečnou možnost být významnou mezinárodní vzdělávací institucí a to i zejména v rámci členství VUT v konsorciu předních Evropských univerzit EULIST. Je nutno snížit, ba přímo odstranit bariéry, které nám snižují potenciál mezinárodního rozvoje. Jsme na půli cesty, s dvojjazyčností www stránek, vnitřních předpisů, poskytováním služeb zahraničním studentům, a incoming akademikům. Je potřebné zvýšit jazykové vybavenosti jak akademických, tak technicko-hospodářských pracovníků (pracovníků servisních útvarů). Mezinárodní zkušenost jak akademiků, tak technicko-hospodářských pracovníků se musí stát nedílnou součástí pracovní činnosti.

V oblasti zahraniční spolupráce musíme mít na paměti i naplňování indikátorů, podle nichž je fakulta hodnocena, což má přímé ekonomické důsledky. V tomto kontextu je před námi cíl navyšování počtu zahraničních výměnných pobytů, zejména se jedná o zvýšení počtu akademiků přijíždějících na fakultu

a postdoců. Je nutno zvýšit počty studentů v anglických st. prg., a to např. výstavbou nových, nejlépe JD/DD st. prg.

Ke zvýšení kvality a efektivnosti zahraniční spolupráce přispěje i revize bilaterálních smluv a soustředění se jen na „živé“ smlouvy a v procesu navazování nových kontaktů preferovat především partnerské instituce univerzitního typu, nejlépe s podobným a vyšším hodnocením v rámci mezinárodních univerzitních žebříčků.

Zamýšlím systematičtěji přistoupit ke spolupráci s mezinárodními studentskými organizacemi (ISC, BEST), které mohou napomoci získávat incoming studenty, zkvalitnit pobyt zahraničních studentů na fakultě, a současně přispět k mezinárodnímu charakteru fakulty.

V neposlední řadě i nadále podporovat organizaci mezinárodních studentských projektů a aktivit (NICE, ETAP, CESAER, Baltic Management Development Association, Euroweek, ETAP, International Branding Project, Summer School of Entrepreneurship and Innovation) i mezinárodních výzkumných projektů a aktivit akademických pracovníků na FP (letní školy, konference, soutěže, výzkumné projekty apod.).

### **Transfer znalostí**

Nazýváme se Fakultou podnikatelskou, naplníme společně pojmenování fakulty! Máme předpoklady rozvíjet oblast podnikatelství a podnikání nejen prostřednictvím realizace studijních programů, ale též realizací hospodářského (např. kurzy CŽV), a nehospodářského transferu (příjmy z podílu start ups/spin offs, příjmy z licencí). Vždyť si vzpomeňme na dobu před 15 lety, kdy příjmy z kurzů CŽV dosahovaly až 30% rozpočtu!

V rámci rozpočtových pravidel zamýšlím nastavit parametry-indikátory, které budou vstupovat do rozpočtové základny. Konkrétní parametry by měly zohledňovat velikost transferu, jak hospodářského, tak nehospodářského.

Je potřeba vytvořit podpůrný mechanismus tvůrčím pracovníkům pro psaní publikací, aby i aplikované výsledky výzkumu byly druhotně zúročeny převodem jejich inovativních a teoretických východisek do započitatelných publikačních výstupů. Jinými slovy i aplikované výsledky by měly vstupovat do části rozpočtové základny za oblast tvůrčí (nikoliv jen publikační výstupy, jak je tomu doposud).

Domnívám se, že je možné podpořit synergií aktivit v rámci ekosystému podpory podnikavosti a inovací na fakultě, tak i VUT, prostřednictvím projektu contriBUTe (podpora challenge based learning).

V neposlední řadě i nadále podporovat MBA programy, a využít změn legislativy usnadňující realizaci postgraduálního vzdělávání, a to i formou krátkých programů zakončených mikrocertifikáty.

### **Oblast vnějších vztahů a marketingu**

Rád bych, aby se fakulta aktivně podílela na podpoře vzdělané společnosti, rozvoji podnikání, inovací a posilování komunitního života. Již nyní realizujeme řadu aktivit, které směřují k zapojení veřejnosti do fungování fakulty a k posílení našeho prospěchu pro společnost.

Aktivity v oblasti vnějších vztahů musí směřovat k posílení značky fakulty, musí napomáhat získávání studentů, projektů, přetavit se do výsledků hospodářského i nehospodářského transferu a také do výsledků VaV a tvůrčí činnosti (M3).

Oblast vnějších vztahů je formována marketingovými aktivitami, které používají různé kanály, nástroje, a přístupy v souvislosti s cílovými skupinami. V oblasti marketingu se chci zaměřit na tři klíčové pilíře:

1. Marketing vzdělávání,
2. Marketing výzkumu,
3. Marketing instituce.

I na základě historické zkušenosti s marketingovými aktivitami, chci část aktivit (průzkum trhu a promotion), soustředěných zejména na marketing vzdělávání, vykonávat ve spolupráci se specializovanou firmou a v součinnosti s garanty st. prg.

Domnívám se, že zejména marketing výzkumu a instituce lze zabezpečovat fakultními aktivitami, mnohdy v součinnosti s marketingovým odborem VUT či „tiskovým odborem“ VUT, například:

- Komunikovat důležitá společenská, ekonomická a podnikatelská témata formou diskuzních panelů nebo meetupů atd. (např. formát FP Forum), synergicky propojit s aktivitami contriBUTe.
- Rozvíjet spolupráci se středními školami (i prostřednictvím soutěže BUPO), posílení role ambasadů na středních školách, včetně „spanilých jízd“ na tyto střední školy.
- Utužovat spolupráci s partnery – např. JIC a další neziskové organizace podporující start a rozvoj podnikání (ImpactHUB, Clubco, kreativní centrum Káznice, Technologický park, Hospodářská komora a další).
- Prohlubovat spolupráci s F/S VUT prostřednictvím ucelené nabídky kurzů a workshopů zaměřených na podnikatelské základy. Využít pravidlo 5 % kreditů pro volitelné předměty ve studijních programech pro nabídku „Minor“ zaměření studia.
- Posilovat kontakty s průmyslem (např. Tříkrálové setkání), zapojování odborníků z praxe nejen do výuky, ale i do Rady st. prg., a vědecké rady.

### **Oblast personální politiky**

Nejcennějším aktivem fakulty jsou její zaměstnanci, a myslím tím zaměstnance na všech pracovních pozicích. Chci kultivovat pracovní klima, v němž se budou posilovat vztahy vzájemné důvěry, otevřené komunikace, a to nejen mezi akademickými a ostatními pracovníky, ale také mezi zaměstnanci a studenty.

Smysl plánů osobního rozvoje, v kombinaci s ročním hodnocením pracovníka, a se zamýšleným kariérním řádem, spatřuji v odhalování potenciálu, silných stránek a příležitostí našich zaměstnanců pro jejich optimální zařazování, pro efektivnější využívání jejich schopností a zejména podporu rozvoje jejich kariéry, jde mi o nalezení specifického zaměření pro každého zaměstnance.

Akademičtí pracovníci naší fakulty mají oprávněný nárok na svůj kvalifikační růst, přičemž habilitace by měla být přirozeným cílem postdoktorandů. Chci revidovat autoevaluační kritéria jako reflexi směřování fakulty.

Rád bych technicko-hospodářské pracovníky ve větší míře zapojoval do projektů, a to i v rámci smluvního výzkumu. Chci podporovat jejich účast na školeních, konferencích a dalších vzdělávacích aktivitách (APUA, EUA, ICV).

Zvláštní pozornost chci věnovat využívání etablovaných motivačních nástrojů a zavedení dalších pro vytváření vhodných podmínek mladým, perspektivním pracovníkům, kteří jsou zárukou budoucího kvalitního vývoje fakulty (např. pomocí fakultních projektů, mentoring).

Chci zvýšit počet akademických pracovníků, kteří přicházejí z jiného než českého (slovenského) jazykového prostředí, a kteří se budou podílet na výuce v anglicky vyučovaných st. prg. Je třeba usilovat o získávání nejlepších postdoktorandů, kterým bude nabídnuta možnost u nás realizovat špičkový výzkum. Pro tento typ zapojení zahraničních kolegů chci využít projekty EU podporující Post Doc akademiky. Domnívám se, že naše praktická personální politika měla být založena na větší flexibilitě, než jsme byli dosud zvyklí. Na straně pracovníků přichází v úvahu zahrnout mobilitu coby esenciální součást personálního rozvoje vč. adekvátního zohlednění v rámci autoevaluačních kritérií.

Rád bych posílil úlohu doplňujícího pedagogické studia jako podmínkou působení asistentů na fakultě, neboť jeho absolvování přispívá ke zkvalitnění procesu výuky i další dílčích činností na fakultě.

Chci hledat cesty, jak pozitivně hodnotit výkon a excelenci akademických pracovníků ve vzdělávací činnosti, neboť také vynikajícím pedagogům by za vyvolání zájmu o obor, za předávání vědomostí, dovedností a osobnostních vzorů studentům mělo být vyslovováno uznání a udělováno ocenění.

### **Oblast dislokace a efektivní hospodaření**

Abychom mohli vykonávat své činnosti/abychom mohli naplnit misi fakulty je potřeba zajistit stabilní, transparentní a efektivní financování a hospodaření, které fakultě umožní dlouhodobě naplňovat stanovené cíle.

Jedna ze stěžejních veličin ovlivňující dnešní hospodaření fakulty je počet studií „státních“ st. prg, Záměr pro rok 2025 byl 2250 studií, již v roce 2023 jsme dosáhli počtu 2235 při poměru cca 33 studentů na AP. Jsme před výzvou jak efektivně zabezpečit chod fakulty, neboť odhad pro rok 2025 indikuje mírný pokles zdrojů za počty studií, tak i za část VaV a tvůrčí činnosti.

Domnívám se, že nyní je nutné, reagovat na nákladové straně, neboť zvyšování zdrojů, potažmo výnosů se významně začne projevovat až s dvou-třiletým zpožděním od počátku aktivit (portfolio hospodářského transferu - komerční aktivity v jednotlivých oblastech).

Pro nastartování některých aktivit, o nichž hovořím v tomto záměru, bude potřeba větší centralizace zdrojů a změny pravidel rozpočtu, aby pravidla podporovala financování rozvoje fakulty a spolupráce mezi ústavu.

Domnívám se, že navržená logika pravidel rozpočtu, jež vznikla v roce 2011 a je orientována na výkonové financování ústavů, je správný směr.

Bude nutné diversifikovat „rozpočtovou základnu“, která je určující pro přidělování finančních prostředků na ústavu, a to konkrétně zohledněním parametrů kvality (např. i těch, které jsou použity v Pravidlech rozpočtu VUT), snížit podíl „studentohodin“ (či alternativního ukazatele) pod 50%, a zavést, z pohledu stabilizace ústavů a fakulty jako celku, novou složku pro rozdělování financí a to financování podle tarifů na ústavu. Složku vědy a výzkumu rozšířit o další výstupy z tvůrčí činnosti.

Podstatnou výzvou z pohledu financování fakulty je zvýšení vícezdrojového financování a nespolehat se jen na dotační zdroje. Je potřebné získávat větší finanční podíl sponzorských a

především projektových zdrojů a účastí na hospodářském transferu (hospodářské činnosti). Hospodářská činnost byla nedílnou součástí činnosti fakulty, a i nadále musí platit rčení „Kdo zaseje, ten také sklízí...“.

Právě v nastalé ekonomické situaci je nutné dbát na celostní přístup v oblasti digitalizaci činností a procesů a to ve spolupráci s rektorátem/CVIS, na efektivní využívání přidělených prostor a techniky k zajišťování své provozní činnosti, včetně akcentování požadavků minimálních počtů zaregistrovaných studentů v jednotlivých předmětech. Dále bude potřebné přistoupit, v rámci hodnocení studijních programů, i k hodnocení jejich ekonomické stránky, není možné, aby studijní program byl dlouhodobě ztrátový, či realizovat placené st. prg., jejichž cena je nižší než normativ!

Je potřebné velmi uvážlivě přistupovat k využití provozních prostředků, a zejména obnově infrastruktury, obzvláště budovy. Chci pokračovat ve zkvalitňování prostor fakulty se záměrem tvorby přívětivého pracovního prostředí pro zaměstnance i pro studenty a to i za součinnosti SKAS. K využití „uvolňujících“ se prostor v Integrovaném objektu je třeba aktivně přistupovat v úzké spolupráci s vedením VUT a to především z hlediska udržitelné využitelnosti a ekonomických možností naší fakulty.

### **Vážené kolegyně a kolegové, studentky a studenti,**

Pro naplnění tohoto programu rozvoje naší fakulty je nezbytná tvůrčí spolupráce nás všech – orgánů fakulty, akademických i neakademických pracovníků a studentů. Bez podpory každého z nás by všechna předsevzetí zůstala pouze na papíře. Naplnění tohoto programu bude vyžadovat jak ode mne, tak od mých nejbližších spolupracovníků plné nasazení, které vám mohu slíbit. Pouze v tvůrčím a přátelském ovzduší se nám podaří úspěšně pokračovat v práci všech našich předchůdců a vybudovat vyspělou a konkurenceschopnou fakultu, která bude zároveň silnou a spolehlivou součástí VUT.



V Brně dne 15.5.2024

prof. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.